



بررسی سبک رهبری توزیعی و تاثیرات آن بر رفتار شهروندی سازمانی و احساس خودکارآمدی معلمان (مطالعه موردی: دبستان‌های پسرانه شهر تهران)

خسرو آریان فر

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

رضا نویدی نکو

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

محمد فرهی نژاد

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علوم و تحقیقات

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲

تاریخ دریافت: ۹۰/۶/۱۷

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی سبک رهبری توزیعی و تاثیر آن بر بهبود احساس خودکارآمدی و رفتارهای شهروندی سازمانی به انجام رسیده است. برای این منظور، پرسشنامه استاندارد پس از تایید روایی و پایایی، بر مبنای مقیاس لیکرت تدوین گردید و به طور تصادفی در میان ۱۹۸ نفر از معلمان ابتدایی دبستانهای پسرانه شهر تهران توزیع گردید. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با روش همبستگی و رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد بکارگیری رویکرد رهبری توزیعی، تاثیر مثبتی بر بهبود احساس خودکارآمدی و بروز رفتارهای شهروندی در میان معلمان داشته است.

واژه‌های کلیدی: رهبری توزیعی، احساس خودکارآمدی، رفتارهای شهروندی سازمانی.

۱- مقدمه

امروزه به منظور موفقیت هر چه بیشتر دانش آموزان در محیط های آموزشی، بکارگیری مهارت‌ها در هر دو جنبه مدیریت و رهبری، امری الزامی است. پژوهش های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تاثیر آن بر عملکرد افراد زیر مجموعه محسوب می شوند (مهرام و دشتی رحمت آبادی، ۱۳۸۸). به زعم محققان، سبک رهبری ارتباط مستقیمی با عملکرد (بنت^۱ و همکاران، ۲۰۰۳؛ فیدلر^۲، ۱۹۹۶)؛ سطح انگیزش (هوانگ^۳ و همکاران، ۲۰۰۸)؛ هوش اجتماعی (کمبورن^۴ و همکاران، ۲۰۰۳)؛ احساس برابری (راس^۵، ۱۹۹۸)؛ توانمندی روانی (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۸)؛ و اخلاق کارکنان (استوری^۶، ۲۰۰۴) دارد. همچنان اذعان شده است که معمولا سازمانهای موفق از سبک های رهبری متناسب و موفق مدیران خود بهره می بردند و همواره سبک رهبری به عنوان یکی از پیش شرط های لازم در مسیر موفقیت سازمانها مطرح بوده است (همزلی-فلچر و براندت^۷، ۲۰۰۵). در این میان سبک رهبری توزیعی^۸ از سبک های جدید و اثربخش رهبری به شمار می آید که در سالهای اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته است. گرون (۲۰۰۲) و اسپیلان^۹ و همکاران (۲۰۰۱)؛ رهبری توزیعی را مجموعه کارکردهای رهبری تعریف می کنند که طی آن، منابع مختلفی جهت هدایت و راهنمایی اعضا فراهم می گردد تا به شکل حداکثر، امکان بهره برداری از دانش و تخصص اعضای اصلی سازمان فراهم گردد و تعاملات و فعالیت های افراد و اعضای سازمان از طریق کارکردهای نهادینه شده، ذاتی و طبیعی هدایت شده و بدین وسیله، اهداف سازمانی در بالاترین سطح ممکن محقق گردد. مفهوم رهبری توزیعی ارتباط نزدیکی با تصمیم گیری مشترک (تیمپرلی^{۱۰}، ۲۰۰۸)؛ همکاری (ماسکال و همکاران، ۲۰۰۸) و دموکراسی و بکارگیری شیوه های دموکراتیک (میرووتز^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۷) دارد. متأسفانه علی رغم نتایج مثبت و مزایای گسترده، این سبک رهبری در کشور ما کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. این تحقیق با هدف بررسی این سبک رهبری و

سنجش تاثیرات آن بر بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و احساس خودکارآمدی در میان معلمان دبستانهای پسرانه شهر تهران به انجام رسیده است.

سبک رهبری توزیعی

رهبری توزیعی شکلی از رهبری است مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تاکید بر نقش اعضا در پیشبرد اهداف (ایلز و فنگ^{۱۲}، ۲۰۱۱). در این سبک، بر این نکته تاکید شده است که موثرترین عامل در نیل به اهداف، اعضا و کارکنان هستند که باید بیشترین مشارکت را در پذیرش مسئولیت ها و انجام آنها داشته باشند (بنت و همکاران، ۲۰۰۳). در رویکرد رهبری توزیعی، نقش مدیران یا رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن کارکنان به منظور انجام فعالیت ها، نظارت می کنند. در واقع رهبری توزیعی، کارکنان را به عنوان اهرم های تحقق اهداف در نظر می گیرد به گونه ای که خودشان، توان تصمیم گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را دارند (اسپیلان و همکاران، ۲۰۰۱). در مدارس، رویکرد رهبری توزیعی به معنای تسهیم قدرت و انجام هرچه بیشتر امور به دست کارکنان و معلمین می باشد (رابینسون^{۱۳}، ۲۰۰۸). در رهبری توزیعی بنا بر اظهارات گروون^{۱۴} (۲۰۰۲)، وظایف رهبری توسط معلمان راهبر، هیئت امنای مدرسه، یا دانش آموزان صورت می گیرد و حتی به دانش آموزان اجازه داده می شود، و به آنها اعتماد می شود تا کلاس درس و فعالیت های یادگیری را به عنوان یک معلم، هدایت نمایند. در پارادایم رهبری توزیعی آنچه مشهود است افزایش قدرت دانش آموزان و معلمان است (لایت وود و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۴). به طور کلی رهبری توزیعی از ۳ مولفه تشکیل شده است که عبارتند از:

- همکاری طبیعی^{۱۶}: گروه بندی افراد و دسته بندی آنها بر اساس مهارت‌ها و توانایی کارکنان به طوری که مهارت‌های آنها، مکمل یکدیگر باشد. همچنین تفویض وظایف به طور گروهی و نه فردی و واگذاری روند تصمیم گیری های درون گروهی به خود گروه و فراهم کردن امکان رشد و توسعه مهارت‌ها برای اعضای گروه.

سازمانی بر مبنای حاکمیت روانی یک نفر بر سازمان ایجاد و پیاده می‌شود و البته سایر کارمندان بر مبنای پذیرش این حاکمیت روانی، انجام وظیفه می‌کنند.

همچنین میرووتز و همکاران (۲۰۰۷)، مدل رهبری توزیعی را بر مبنای ۵ مولفه اصلی مطرح می‌سازد که عبارتند از:

- فراهم ساختن امکان کارکردن به صورت گروهی و با راهنما
- فراهم کردن امکان کسب تجربه در سازمان و پذیرش هزینه‌ها و خطاهای احتمالی از سوی مدیریت
- توسعه منابع و مراجع مختلف جهت راهنمایی و آموزش مهارتها و دانش مورد نیاز
- ارائه الگوها و مراجع مختلف جهت هدایت و تعیین مسیر
- سنجش میزان بهبود و ارائه بازخور

احساس خودکارامدی

احساس خودکارامدی یکی از مولفه‌های نظریه شناخت اجتماعی^{۲۱} است که در سال ۱۹۹۷ توسط آلبرت بندورا^{۲۲} مطرح گردید. باندورا (۲۰۰۱) مطرح می‌کند که خود کارآمدی، توان سازنده‌ای است که بدان وسیله، مهارتهای شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه‌ای اثربخش ساماندهی می‌شود. به نظر وی داشتن دانش، مهارتها و دستاوردهای قبلی افراد، پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند. بلکه باور انسان در باره تواناییهای خود در این حوزه بیشتری تاثیر را دارد. احساس خودکارامدی به باور و ایمان فرد در مورد مهارتها و توانایی‌های خویش اشاره دارد که منجر به اعتماد به نفس و قدرت پذیرش مسئولیت‌های جدید می‌گردد (کاپرارا^{۲۳} و همکاران، ۲۰۰۴). احساس خودکارامدی یکی از مکانیزمهای روانی انسان است که در نتیجه‌ی مقایسه نتایج عملکردی فرد با نتایج مورد انتظار بروز می‌کند. احساس خودکارامدی رابطه نزدیکی با رضایت از خویش، اعتماد به نفس و عملکرد فردی دارد. در واقع باورهای

• روابط کاری ذاتی^{۱۷}: این ویژگی در طول زمان حاصل می‌شود که طی آن، دو عضو یا دو گروه، روابط نزدیکی از لحاظ کاری با یکدیگر برقرار می‌سازند این گونه رفتارها از سوی سازمان حمایت شده و به عنوان اهمی برای انجام بهتر وظایف در نظر گرفته می‌شود.

• کارکردهای نهادینه شده^{۱۸}: تشکیل کمیته‌ها و تیم‌هایی به منظور سازمان دهنده و ساختار دهنده به طوری که بتوانند وظایف دیگر اعضای گروه‌ها را از درون کنترل و جهت دهی نمایند. بر خلاف سبک‌های رهبری دیگر که این کار توسط خود رهبر صورت می‌گیرد، در این سبک توسط گروه‌ها و کمیته‌های تعیین شده انجام می‌شود (گرون^{۱۹}، ۲۰۰۲).

لایت وود^{۲۰} و همکاران (۲۰۰۷) نیز، شکل‌ها و رویه‌های اصلی در رهبری توزیعی را دسته‌بندی نموده و به این شکل ارائه داده‌اند:

(۱) هماهنگی برنامه ریزی شده: اشاره به وظایف و کارکردهایی دارد که توسط اعضای سازمان به انجام می‌رسد و به طور غیر مستقیم توسط رهبری دنبال و نظارت می‌شود.

(۲) هماهنگی طبیعی: به کارکردهایی اشاره دارد که برای انجام آنها برنامه ریزی قبلی انجام نگرفته است. البته هر یک از اعضای سازمان نسبت به انجام آن متعهد بوده و آنها را انجام می‌دهد. برای این نوع فعالیتها، رهبری توزیعی کمتر به ارائه چارچوب و دستورالعمل می‌پردازد.

(۳) ناهماهنگی‌های طبیعی: این گزینه، نقطه مقابل آیتم قبل است که در آن، رهبری به ارائه خط مشی‌ها، هنجارها و اعتقادات عمومی می‌پردازد و سعی بر گسترش و ترویج آنها دارد. این اعتقادات و هنجارها، محور و اساس سایر فعالیتهایی خواهد بود که توسط اعضا به انجام می‌رسد.

(۴) ناهماهنگی خارج از قاعده: در این شیوه از رهبری توزیعی، تاثیر پذیری از دیگران به شدت از سوی رهبران رد می‌شود. معمولاً رویه‌های

سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تاکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد (ویلیامز و شیواو^{۲۸}، ۱۹۹۹)

در تعریف دیگر، لام^{۲۹} و همکاران (۱۹۹۹) بیان می کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی، مجموعه رفتارهایی هستند که کارکنان با اهدافی غیر از نافع شخصی به انجام می رسانند و به نظر می رسد، اهداف سازمانی مهمترین دلیل انجام آن باشد. به عبارت دیگر چنانچه اهداف سازمانی، به گونه ای در فرد درونی شود که از اهداف شخصی و منافع فردی، اهمیت بیشتری پیدا کند، می توان انتظار بروز چنین رفتارهایی را از فرد داشت. در تحقیق دیگر، برگرون^{۳۰} (۲۰۰۷) بر این موضوع تاکید کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی، اگرچه مستقیماً توسط سازمان هدایت نمی شود اما مجموعه رفتارهای سازمان در قبال افراد، در بروز آن نقش مستقیمی دارد. به این ترتیب که سازمانها و نحوه برخورد آنها با کارکنان، می تواند ارزشهای سازمانی را به افراد منتقل نماید که همین ارزشها، پایه و اساس بروز رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می شود.

پادساکف و مک کنزی^{۳۱} (۱۹۹۴) نیز این موضوع اذعان داشتند که رفتارهای شهروندی می تواند بر جنبه های مختلف سازمانی از جمله عملکرد و رشد سامانی موثر باشد چرا که کارکنان با توانی فراتر از سطح پیش بینی شده و تعیین شده، فعالیت می کنند. همچنین رفتارهای شهروندی به واسطه تاثیر بر عملکرد افراد و گروه ها، بر عملکرد کلی سازمان و تیمها موثر است چرا که بسیاری از مولفه های رفتار شهروندی به بهبود روابط میان افراد و افزایش تمایل به همکاری در میان آنها، می انجامد.

پیشینه تحقیق

مطالعه سبک های مختلف رهبری و بررسی نتایج آن در حوزه های مختلف، امری متداول است. در این میان، سبک رهبری توزیعی یکی از رویکردهای رهبری محسوب

خود کارآمدی، کنش های آدمی را به وسیله فرایندهای شناختی، انگیزشی، عاطفی و تصمیم گیری تنظیم می نماید. مهمترین حوزه های رفتاری انسان که متاثر از احساس خودکارآمدی می باشد عبارتند از:

- طرز فکر و روش تفکر
- نحوه برانگیختگی در رویارویی با مشکلات
- داشتن پشتکار
- کیفیت اتخاذ تصمیم در موقعیت حساس و پیش بینی نشده
- کیفیت سلامت هیجانی
- آسیب پذیری در برابر افسردگی (گذار^{۳۴} و همکاران، ۲۰۰۰)

محققان دیگر نیز، احساس خودکارآمدی را اساس رفتار انسانها می دانند و اعتقاد دارند انسانهای خودکارآمد، مبتکر، ژرف اندیش و خودسامان هستند و برای به وجود آوردن پیامدهای مطلوب، از نیروی تاثیرگذاری بر اعمالشان برخوردارند (باقری و یوسفی، ۱۳۸۸). سایر کارشناسان اذعان داشتند احساس خودکارآمدی نتایج مثبت زیادی برای فرد به همراه می آورد. نتایجی از قبیل تسهیل انتخاب اهداف و غلبه بر سختی های کار (هیپ^{۲۵}، ۱۹۹۶)؛ سطح انگیزش (باندورا، ۲۰۰۱)؛ عملکرد (کاپرارا و همکاران، ۲۰۰۴) و روحیه بهتر (گذار و همکاران، ۲۰۰۰).

رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد محسوب نمی گردد، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند (وک^{۲۶}، ۲۰۰۲). به عنوان مثال یک معلم ممکن است الزامی به تدریس خارج از کتاب یا حل برخی تمرین نداشته باشد، اما به منظور بهبود یادگیری دانش آموزان این کار را انجام دهد. ارگان^{۲۷} معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود. این تعریف بر

(۲۰۰۸) نیز پس از بررسی اطلاعات بدست آمده از ۱۶۴۰ معلم در مطع تحصیلی ابتدایی، رهبری توزیعی را عامل موثری در جهت بهبود خوش بینی تحصیلی در میان معلمین دانستند. هریس^{۳۵} (۲۰۰۸) نیز از تاثیر مثبت رهبری توزیعی بر عملکرد سازمانی خبر می دهد و این گونه بیان می دارد که سازمانهای با الگوی رهبری توزیعی، معمولا بازده بیشتری نسبت به سایر سازمانها دارند.

البته نتایج بکارگیری رهبری توزیعی، همواره مثبت گزارش نشده است و دسته دیگری از تحقیقات، رابطه چندان محکمی میان این دو مقوله گزارش نکرده اند. میرووتز و همکاران (۲۰۰۷) ابراز داشتند که رابطه میان سبک رهبری توزیعی و عملکرد، چندان شفاف و روشن نیست. تیمپرلی^{۳۶} (۲۰۰۸) بیان می کند که رابطه مثبت میان رهبری توزیعی و عملکرد کلی معلمین، قابل تایید است اما نمی توان به طور قطع گفت که سبک رهبری توزیعی بر عملکرد دانش آموزان نیز موثر بوده است. گانتز و ریبنز^{۳۷} (۲۰۰۳) نیز بیان می کنند که هر یک از سبکهای رهبری در شرایط خاصی قابل اجرا بوده و موفقیت آمیز خواهد بود.

فرضیات تحقیق

با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی متغیرهای تحقیق و همچنین ارتباطی که میان این متغیرها توسط محققین قبلی تبیین شده است، می توان فرضیات زیر را مطرح نمود:

- بکارگیری سبک رهبری توزیعی رابطه مستقیم و معناداری با بهبود احساس خودکارآمدی در میان معلمان دارد.
- بکارگیری سبک رهبری توزیعی رابطه مستقیم و معناداری با بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی در میان معلمان دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه معلمان دبستانهای پسرانه شهر تهران تشکیل می دادند

می شود که نسبت به سایر رویکردها، کمتر به مطالعه و تحقیق در خصوص آن پرداخته شده است.

به طور کلی اغلب محققانی که در این خصوص تحقیق کرده اند، آن را سبک مناسبی جهت پیاده سازی در مدارس عنوان کرده اند که موجب بهبود روابط مدیران و معلمان و کارکنان در مدارس شده است (سیلینز و مولفورد^{۳۲}، ۲۰۰۲). همچنین نتایج بکارگیری این سبک بر عملکرد دانش آموزان، معمولا معنادار گزارش شده است (ماسکال^{۳۳} و همکاران، ۲۰۰۹). رایبنسون^{۳۴} (۲۰۰۸) بیان می کند که سبک رهبری توزیعی، تاثیرات مستقیمی بر رفتار دانش آموزان و بازده تحصیلی آنها دارد. همچنین ادراک معلمین از کارآمدی، تحت تاثیر رهبری توزیعی مثبت گزارش شده است. لایت وود و همکاران (۲۰۰۴) عقیده دارند که رهبری توزیعی به موفقیت و یادگیری بهتر دانش آموزان منجر می گردد.

کمبرون و همکاران (۲۰۰۳) نیز رهبری توزیعی را عاملی در راستای افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری افراد می دانند که به بهبود اعتماد به نفس و احساس خودکارآمدی در میان کارکنان و معلمان منجر گردیده است. ایلز و فنگ (۲۰۱۱) نیز اذعان می کنند که سبک رهبری توزیعی به بهبود روابط بین افراد به ویژه در تیمها می گردد. همچنین می تواند منجر به رضایت شغلی بیشتر و تعهد حرفه ای و سازمانی شود. به طور کلی رهبری توزیعی، تعاملات میان رهبران و کارکنان را بیشتر و کیفیت آن را بهبود می بخشد. این تعاملات سبب می شود که کارکنان، اهداف سازمانی را بهتر درک کرده و زمینه برای تعیین اهداف مشترک فراهم گردد. این اهداف مشترک می تواند باعث بروز رفتارهای شهروندی شود که در زمره وظایف کارکنان نیست اما از سوی ایشان پیگیری می شود (بنت و همکاران، ۲۰۰۳). در همین راستا، بیان شده است که رهبری توزیعی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان شده و تعهد سازمانی را ارتقا می بخشد. اسپیلان و همکاران (۲۰۱۱) توضیح می دهند که رهبری توزیعی به واسطه تقسیم قدرت و امکان تصمیم گیری در میان افراد، اعتماد درون سازمانی را افزایش داده و احساس بهتری نسبت به سازمان در میان افراد ایجاد می کند. ماسکال و همکاران

نتیجه گیری نمود. به منظور سنجش پایایی، نمونه پرسشنامه نهایی بین ۱۵ نفر از معلمان دبستان در واحدهای آموزشی مختلف، توزیع و جمع آوری گردید. سپس داده های جمع آوری شده به کمک نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

در ابتدا و به منظور تجزیه و تحلیل استنباطی و تصمیم گیری در مورد فرضیات، آزمون کولموگوروف اسمیرنوف به منظور سنجش وضعیت نرمال بودن یا نبودن داده ها استفاده گردید تا مشخص گردد که از کدام دسته آزمونهای پارامتریک یا ناپارامتریک باید استفاده شود. نتایج نشان می دهد (جدول شماره ۲) که توزیع داده ها در مورد همه متغیرها نرمال است چرا که با توجه به نتایج، مقدار Sig از سطح استاندارد ۰/۰۵ بیشتر است.

که با توجه به رابطه کوکران و با در نظر گرفتن خطای ۵ درصد، تعداد ۱۹۸ نفر از میان ایشان انتخاب گردید. شیوه انتخاب نمونه، روش تصافی بوده و نمونه مورد نظر از میان معلمان ۱۸ مدرسه ابتدایی فعال در شهر تهران انتخاب گردیده است.

به منظور طراحی و تدوین پرسشنامه و سنجش هر یک از متغیرها، از نمونه های استاندارد قبلی استفاده شده است که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

علی رغم این که در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، با این حال روایی پرسشنامه با نظر مساعد کارشناسان و برخی اساتید مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور سنجش پایایی به بررسی همسانی درونی مقیاس پرداخته شد. این مساله به میزان ارتباط بین آیتم های سازنده هر مقیاس اشاره دارد. یکی از متداول ترین شاخص های همسانی درونی، ضریب آلفای کرونباخ است. در بهترین حالت ضریب آلفای کرونباخ باید بالاتر از ۰/۷ باشد تا بتوان پایایی مطلوبی را

جدول شماره (۱) متغیرها و مولفه های تحقیق

متغیر	مولفه	منبع	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری توزیعی	-	(ماسکال و همکاران، ۲۰۰۸)	۰/۷۵۴
احساس خودکارآمدی	دانش	لی و برتر ^{۳۸} (۲۰۰۷)	۰/۷۶۶
	خودآگاهی		
	تفکر حیاتی		
رفتار شهروندی سازمانی	احساسات	ارگان (۱۹۸۸)	۰/۷۰۸
	نوع دوستی		
	وظیفه شناسی		
	جوانمردی		
	نگرش مدنی		
	احترام		

جدول شماره (۲) : نتایج آزمون کولموگوروف اسمیرنوف

رفتار شهروندی سازمانی	احساس خودکارآمدی	رهبری توزیعی	تعداد قابل قبول
۱۹۸	۱۹۸	۱۹۸	تعداد قابل قبول
۰,۸۷۴۵	۰,۷۰۸۰	۰,۸۸۴۷	انحراف معیار
۱,۱۱۱	۱,۲۶۷	۱,۳۶۴	آماره کولموگوروف اسمیرنوف
۰,۰۹۱	۰,۰۸۴	۰,۰۷۳	Sig

وجود دارد. این ارتباط از نوع متوسط رو به قوی می باشد و در سطح ۹۹٪ معنادار گزارش شده است. همچنین رابطه میان سبک رهبری توزیعی و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح نسبتاً قوی و برابر با ۰/۵۰۱ گزارش شده است که در سطح ۹۹٪ معنار بوده است (جدول شماره ۳). در ادامه به منظور بررسی تاثیر پذیری احساس خودکارآمدی و رفتارهای شهروندی از سبک رهبری توزیعی به ارائه معادله خطی رگرسیونی پرداخته می شود. برای این کار ابتدا شرط خطی بودن با استفاده از آزمون آنوا مورد بررسی قرار می گیرد (جدول شماره ۴).

در نتیجه برای آزمون وجود همبستگی و ارتباط بین متغیر های وابسته و مستقل از آزمون های پارامتریک (روش ضریب همبستگی پیرسن^{۳۹}) استفاده می کنیم. در جدول زیر، سطح روابط موجود میان متغیرهای تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسن مورد سنجش قرار گرفته است.

نتایج بررسی فرضیات

همانطور که نتایج جدول شماره (۳) نیز نشان می دهد رابطه مستقیم (۰/۴۹۸) میان بکارگیری سبک رهبری توزیعی و بهبود احساس خودکارآمدی معلمان

جدول شماره (۳) ماتریس همبستگی مولفه های تحقیق

رفتار شهروندی	احترام	نگرش مدنی	جوانمردی	وظیفه شناسی	نوع دوستی	خودکارآمدی	احساسات	تفکر حیاتی	خودآگاهی	دانش	رهبری توزیعی	نام متغیر	
											۱	رهبری توزیعی	
										۱	.۵۶۷**	دانش	
									۱	.۳۰۳**	.۳۴۹**	خودآگاهی	
								۱	.۲۹۸**	.۱۱۰	.۴۰۷**	تفکر حیاتی	
							۱	.۳۲۴**	.۴۴۱**	.۳۶۶**	.۳۵۶**	احساسات	
						۱	.۵۲۳**	.۳۶۱**	.۴۸۹**	.۴۲۵**	.۴۹۸**	احساس خودکارآمدی	ضریب همبستگی پیرسن
					۱	.۴۷۹**	.۰۹۹	.۳۳۶**	.۰۵۴	.۱۲۵*	.۳۹۶**	نوع دوستی	
				۱	.۵۳۹**	.۱۸۱*	.۴۸۴**	.۳۴۷**	.۴۴۱**	.۲۶۸**	.۵۵۱**	وظیفه شناسی	
			۱	.۴۴۶**	.۴۱۷**	.۶۳۳**	.۴۹۹**	.۴۴۴**	.۵۲۳**	.۰۹۸	.۴۶۸**	جوانمردی	
		۱	.۱۹۴*	.۴۰۱**	.۳۶۸**	.۱۰۷	.۱۷۶*	.۵۱۹**	.۱۵۵*	.۲۷۲**	.۴۰۹**	نگرش مدنی	
	۱	.۵۴۷**	.۴۴۹**	.۳۹۹**	.۴۷۵**	.۴۹۱**	.۲۸۴**	.۵۲۱**	.۴۰۹**	.۱۶۹*	.۶۵۲**	احترام	
۱	.۴۱۱**	.۴۶۹**	.۴۲۹**	.۳۵۱**	.۴۶۶**	.۵۱۹**	.۱۱۹	.۴۷۷**	.۰۸۸	.۰۵۲	.۵۰۱**	رفتار شهروندی سازمانی	
											-	رهبری توزیعی	
											-	دانش	
									-	.۰۰۰	.۰۰۰	خودآگاهی	
								-	.۰۰۰	.۰۵۳	.۰۰۰	تفکر حیاتی	
							-	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	احساسات	
						-	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	احساس خودکارآمدی	سطح معناداری
					-	.۰۰۰	.۰۵۸	.۰۰۰	.۱۷۴	.۰۳۸	.۰۰۰	نوع دوستی	
				-	.۰۰۰	.۰۱۳	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	وظیفه شناسی	
			-	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۵۸	.۰۰۰	جوانمردی	
		-	.۰۱۱	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۵۶	.۰۱۵	.۰۰۰	.۰۱۹	.۰۰۰	.۰۰۰	نگرش مدنی	
	-	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۱۶	.۰۰۰	احترام	
-	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۵۲	.۰۰۰	.۰۶۵	.۱۸۱	.۰۰۰	رفتار شهروندی سازمانی	

جدول شماره (۴) تجزیه و تحلیل آنوا

sig	F آماره	مربع میانگین		
.۰۰۰	۸۸,۷۲۴	۱۱,۲۶۸	رگرسیون	رهبری توزیعی- احساس خودکارآمدی
		.۱۲۷	باقی مانده ها	
.۰۰۰	۹۳,۶۹۰	۱۰,۵۸۷	رگرسیون	رهبری توزیعی- رفتار شهروندی سازمانی
		.۱۱۳	باقی مانده ها	

جدول شماره (۵) : محاسبه ضرایب رگرسیون و معناداری آنها

sig	مقدار	B		
.۰۰۰	۶,۹۴۷	۱,۸۲۴	ضریب ثابت	فرضیه ۱
			ضریب احساس خودکارآمدی	
.۰۰۰	۶,۹۸۶	۱,۷۹۹	ضریب ثابت	فرضیه ۲
			ضریب رفتار شهروندی سازمانی	

نتایج

نتایج این تحقیق نیز همانند اغلب تحقیقات انجام شده در خصوص سبک های جدید رهبری، بر نتایج مثبت بکارگیری این رویکردهای رهبری تاکید دارد. شواهد حاکی از آن است که سبک توزیعی تاثیر قابل توجهی بر بهبود احساس خودکارآمدی معلمان و همچنین بروز رفتارهای شهروندی از سوی ایشان دارد. به نظر می رسد که بکارگیری شیوه توزیعی در رهبری، نگرانی مدیران در ارتباط با نحوه انجام امور را کاهش می دهد و اعتماد مدیران به معلمان در رابطه با نحوه انجام وظایفشان بیشتر خواهد بود و تعامل بیشتری میان معلمان و مدیران شکل خواهد گرفت. این امر سبب می شود تا معلمان حساسیت بیشتری نسبت به دانسته ها و دانش خود داشته باشد و احساس مسئولیت بیشتری در قبال وظایف آموزشی خود داشته باشد. علاوه بر این، این امر باعث بهبود احساس معلمان نسبت به خود و محیط می گردد. طبیعتاً افراد در محیط هایی که موفقیت بیشتری کسب می کنند احساس خودکارآمدی بالاتری خواهند داشت. این ارتباط قبلاً توسط محققینی نظیر شرر^{۴۰} و همکاران (۱۹۸۲) نیز مورد تایید قرار گرفته بود. از طرفی، بهبود اعتماد و روابط دوطرفه میان معلمان و مدیران و همچنین تقویت احساسات مثبت در معلمان نسبت به مدیران و محیط، سبب می شود معلمان،

نتایج نشان می دهد که با توجه به آماره F بدست آمده و سطح معناداری آن، شرح خطی بودن برای هر دو رابطه برقرار است. در ادامه به بررسی شرط نرمال بودن باقی مانده ها پرداخته شد و این کار از طریق نمودارهای P-P PLOT مورد سنجش قرار گرفت که نتایج حاکی از برقرار بودن شرط نرمال بودن باقی مانده ها داشته است. در ادامه به محاسبه ضرایب رگرسیون و معناداری آنها پرداخته می شود (جدول شماره ۵).

با توجه به مقادیر t و سطح معناداری آنها و همچنین ضرایب بدست آمده می توان اذعان داشت که معادله خطی سبک رهبری توزیعی و احساس خودکارآمدی و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی به شرح زیر است:

$$\text{فرضیه ۱} \quad E(y/\chi) = 1/824 + 0/523 \chi$$

$$\text{فرضیه ۲} \quad E(y/\chi) = 1/799 + 0/548 \chi$$

این معادلات حاکی از تاثیر سبک رهبری بر بهبود احساس خودکارآمدی و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی است که حاکی از تایید شدن هر دو فرضیه تحقیق می باشد. همچنین بنا بر نتایج، این ارتباط در خصوص بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، کمی قوی تر گزارش شده است.

- ۲) گل پرور، محسن. پاداش، فریبا. آتش پور، حمید. (۱۳۸۸). نقش مولفه‌های سبک رهبری سرپرستان در توانمندی روانی کارکنان. یافته‌های نو در روانشناسی. دوره ۳. شماره ۴. صص ۴۷-۶۵
- ۳) مهram، بهروز. دشتی رحمت آبادی، مرضیه. (۱۳۸۸). تاثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. نشریه مدیریت سلامت. دوره ۳۸. شماره ۱۲. صص ۷-۱۶
- 4) Bandura, A. (2001), "Exercise of personal and collective efficacy in changing societies", *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, New York, NY.
- 5) Bass, B. and Avolio, B. (1993), "Transformational leadership: a response to critiques", in Chemers, M.M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, CA, pp. 49-80.
- 6) Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003), *Distributed Leadership*, National College for School Leadership, Nottingham.
- 7) Camburn, E., Rowan, B. and Taylor, J.E. (2003), "Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 25 No. 4, pp. 347-73.
- 8) Caprara, G. V., Barbaraneli, C., Postorellic, C., & Cervone, D. (2004). The contribution of self- efficacy beliefs to psychological outcomes in adolescence: predicting and global dispositional tendencies. *Personality and Individual Differences*, 37, 751- 783.
- 9) DiPaola, M. and Hoy, W. (2005), "Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students", *High School Journal*, Vol. 88 No. 3, pp. 35-44.
- 11) Fiedler, F. (1996), "Research on leadership selection and training: one view of the future", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 241-50.
- 12) Goddard, R.D., Hoy, W.K. and Woolfolk Hoy, A. (2000), "Collective teacher efficacy: its meaning, measure and impact on student achievement", *American Educational Research Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 479-507.
- 13) Gronn, P. (2000), "Distributed properties: a new architecture for leadership", *Educational Management and Administration*, Vol. 28 No. 3, pp. 317-38.

مسئولیت بیشتری در قبال محیط آموزشی احساس کنند که به افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌گردد. قبلا وک (۲۰۰۲) نیز ادعان کرده بود که شرط اصلی بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش اعتماد و شکل‌گیری احساسات مشترک میان فرد و سازمان می‌باشد و رفتارهای شهروندی در محیط‌هایی که روابط بهتری میان مدیران و افراد وجود دارد، بیشتر دیده می‌شود. از دیدگاه ویلیامز و شیوا (۱۹۹۹) نیز بروز رفتارهای شهروندی بر پایه وجود چشم‌اندازهای مشترک میان کارکنان و سازمان و مسئولیت‌شناسی سازمان در قبال افراد شکل می‌گیرد. به نظر می‌رسد در سبک رهبری توزیعی، این‌گونه مولفه‌ها حضور پررنگ‌تری دارند که به شکل‌گیری بیشتر رفتارهای شهروندی منجر می‌شود.

پیشنهادات کاربردی

- طبیعتاً بکارگیری شیوه‌های رهبری غیرمتمرکز مانند رهبری توزیعی در مدارس توصیه می‌شود و برای این منظور، افزایش رفتارهای زیر از سوی مدیران پیشنهاد می‌گردد:
- ۱) استفاده از رویکردهای غیرمتمرکز در تصمیم‌گیری و اجرای وظایف
 - ۲) حمایت و پشتیبانی بیشتر از افراد و تیم‌ها در مدارس
 - ۳) تفویض اختیار بیشتر در میان معلمان و سایر کارکنان
 - ۴) تاکید بیشتر بر اهداف و نه رویه‌ها
 - ۵) افزایش ارتباطات و کانالهای ارتباطی در مدارس میان کارکنان و حتی مدیران
 - ۶) بهبود فضای مبتنی بر اعتماد و اطمینان
 - ۷) توسعه تجهیزات و ابزارهای توانمندسازی معلمان و سایر کارکنان

فهرست منابع

- ۱) باقری، فریبرز. یوسفی، حسنیه. (۱۳۸۸). سخت‌رویی، باورهای خودکارآمدی و راهبردهای خودتنظیمی عاطفی در دانش‌آموزان دختر. اندیشه و رفتار. دوره ۴، شماره ۱۴.

- 32) Mascal, B., Leithwood, K., Straus, T., Sacks, R. (2008). The relationship between
- 33) distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*. Vol. 46 No. 2, pp. 214-228
- 34) Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K.S. and Smylie, M. (2007), "Distributed leadership as work
- 35) redesign: retrofitting the job characteristics model", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 6
- 36) No. 1, pp. 69-101.
- 37) Organ, D. W. , & Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164
- 38) Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 351.
- 39) Robinson, V. (2008) . Forging the links between distributed leadership and educational outcomes . *Journal of Educational Administration*. Vol. 46 No. 2, pp. 241-256
- 40) Ross, J.A. (1998), "The antecedents and consequences of teacher efficacy", in Brophy, J. (Ed.), *Advances in Research in Teaching*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 49-73.
- 41) Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. and Rogers, R. (1982),
- 42) "The self-efficacy scale: construction and validation", *Psychological Reports*, Vol. 51
- 43) No. 2, pp. 663-71.
- 44) Silins, H. and Mulford, W. (2002), "Leadership and school results", in Leithwood, K. and
- 45) Hallinger, P. (Eds), *Second International Handbook of Educational Leadership*, Kluwer Academic Press, Dordrecht, pp. 561-612.
- 46) Spillane, J.P., Halverson, R. and Diamond, J.B. (2004), "Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective", *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 36 No. 1, pp. 3-34.
- 47) Spillane, J.P., Camburn, E.M. and Stitzel Pareja, A. (2001), "Taking a distributed perspective to the school principal's work day", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 6 No. 1, pp. 103-25.
- 48) Storey, J. (2004), "Changing theories of leadership and leadership development", in Storey, J. (Ed.), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, pp. 11-38.
- 49) Timperley, H. (2005), "Distributed leadership: developing theory from practice", *Journal of*
- 14) Gunter, H. and Ribbins, P. (2003), "Challenging the orthodoxy in school leadership
- 15) studies: knowers, knowing and knowledge", *School Leadership and Management*, Vol. 23
- 16) No. 3, pp. 267-90.
- 17) Hammersley-Fletcher, L. and Brundrett, M. (2005), "Leaders on leadership: the impressions of primary school headteachers and subject leaders", *School Leadership and Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 59-75
- 18) Harris, A. (2007), "Distributed knowledge and knowledge creation", in Leithwood, K., Mascal, B. and Strauss, T. (Eds), *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge, New York,
- 19) Hipp, K.A. (1996), "Teacher efficacy: influence of principal leadership behaviour", paper
- 20) presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New
- 21) York, NY, April.
- 22) Huang, Q., Davison, R., Hefu, L. and Jibao, G. (2008), "The impact of leadership style on
- 23) knowledge-sharing intentions in China", *Journal of Global Information Management*,
- 24) Vol. 16 No. 4, pp. 67-91.
- 25) Iles, P. Feng, Y. (2011) . Distributed leadership, knowledge and information management and team performance in Chinese and Western groups. *Journal of Technology Management in China*. Vol. 6 No. 1, pp. 26-42
- 26) Lam, S.S.K., Hui, C. and Law, K.S. (1999), "Organizational citizenship behavior: comparing
- 27) perspectives of supervisors and subordinates across four international samples", *Journal*
- 28) *of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 594-601
- 29) Leithwood, K. and Riehl, C. (2005), "What do we already know about educational leadership?", in Firestone, W.A. and Riehl, C. (Eds), *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership*, Teachers College Press, New York, NY.
- 30) Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004), *How Leadership Influences Student Learning: A Review of Research for the Learning from Leadership Project*, The Wallace Foundation, New York, NY.
- 31) Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. and Yashkina, A. (2007), "Distributing leadership to make schools smarter: taking the ego out of the system", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 6 No. 1, pp. 37-67.

- 50) Curriculum Studies, Vol. 37 No. 4, pp. 395-420
- 51) Wech, B.(2002)," Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange", Business and Society, Vol.41, No.3, pp.353.
- 52) Williams, S., and Shiaw, W.T. (1999)," Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions ", Journal Of Psychology, Vol.133, No.6, pp.656

یادداشت‌ها

- ¹ Bennett
- ² Fiedler
- ³ Huang
- ⁴ Camburn
- ⁵ Ross
- ⁶ Storey
- ⁷ Hamersley-fletcher and Brundrett
- ⁸ Distributed leadership
- ⁹ Spillane
- ¹⁰ Timperley
- ¹¹ Mayrowetz
- ¹² Iles and Feng
- ¹³ Robinson
- ¹⁴ Gronn
- ¹⁵ Leithwood
- ¹⁶ Spontaneous collaboration
- ¹⁷ Intuitive working relations
- ¹⁸ Institutionalized practices
- ¹⁹ Gronn
- ²⁰ Leithwood
- ²¹ Social cognition theory
- ²² Albert bandura
- ²³ Caprara
- ²⁴ Goddard
- ²⁵ Hipp
- ²⁶ Wech
- ²⁷ Organ
- ²⁸ Williams and Shiaw
- ²⁹ Lam
- ³⁰ Bergeron
- ³¹ Podsakoff and Mackenzie
- ³² Silins and mulford
- ³³ Mascal
- ³⁴ Robinson
- ³⁵ Alma harris
- ³⁶ Timperley
- ³⁷ Gunter nad Ribbins
- ³⁸ Lee and Bertera
- ³⁹ Pearson
- ⁴⁰ Sherer